

*O controle financeiro para pequenas empresas agropecuárias brasileiras**

Nguyen Huu Tung

Professor Assistente Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

INTRODUÇÃO

De acordo com estatísticas recentes do IBGE, o Brasil, em sua extensão territorial de 8.511.996 km², possui 5.835.000 propriedades rurais. Destas, 90% referem-se a empreendimentos com 100 hectares ou menos e boa parte dedica-se a agricultura e agropecuária.

No programa de modernização da agricultura e pecuária brasileira o governo dá maior ênfase à capacidade gerencial desse setor, para que sua produção como um todo ajude a impulsionar o desenvolvimento sócio-econômico do país.

Para o desejado êxito, a administração das propriedades rurais extrapola o aspecto puramente produtivo e aprofunda-se nos assuntos de gerenciamento interno.

No contexto das empresas industriais observa-se que a metodologia do controle financeiro lançou suas raízes no início da década de 70, época em que os primeiros livros sobre o assunto foram publicados no Brasil. Com as adaptações devidas, essa metodologia começou a infiltrar-se nas empresas de atividades, agropecuárias e agroindustriais. Hoje, as grandes cooperativas do setor e os

complexos agropecuários e agroindustriais, em sua maior parte, já dispõem de avançados sistemas de controle financeiro. Reconhece-se, entretanto, estar a quase totalidade das empresas agropecuárias de pequeno porte ainda procurando a metodologia de trabalho que melhor se adapte ao regime de livre concorrência e de preços competitivos.

Não se tem visto grande esforço de amplitude nacional em prol desse setor, de intensa expressão econômico-social e constituído por imenso universo de pequenos empreendimentos, no sentido de auxiliar essas empresas na busca de métodos eficientes e capazes de bem-conduzir seus controles financeiros internos.

Em 1990 foi publicado nosso primeiro trabalho referente ao planejamento e ao controle financeiro das empresas agropecuárias. Nele procuramos divulgar algumas experiências práticas e sugerir alguns parâmetros metodológicos para as empresas nacionais do setor. Em grande parte do conteúdo da obra focalizamos as atividades agropecuárias de empresas de porte, possuidoras de toda a infra-estrutura organizacional e de técnica produtiva apropriada.

* Trabalho apresentado no XV ENANPAD, realizado em Belo Horizonte, em 24 de setembro de 1991.

Devido às condições de trabalho das pequenas empresas agropecuárias do interior do país, cujas possibilidades técnicas são escassas, há necessidade de um método de trabalho mais simples permitindo, após curto período de treinamento, aos próprios agropecuaristas ou seus assistentes diretos, pessoal com nível médio de instrução, cuidar do controle financeiro de suas atividades e assim melhorar sua rentabilidade.

OBJETIVO DA PESQUISA

Para preencher uma pequena parte da lacuna apresentada por esse universo de empresas, com respeito ao método de controle financeiro, temos em mente os alvos:

- Imaginar um sistema de registro gerencial sumamente simplificado.
- Imaginar um sistema de custeio simplificado para as safras e criações, também de fácil operação.
- Criar um modelo de apuração de resultado que permita visualizar o desempenho financeiro, por linha de produção e pelo empreendimento como um todo, ao final de cada mês ou ano.
- Estruturar uma base que permita converter o cruzeiro em uma moeda-padrão intitulada MF (moeda forte). Isto permitirá comparações eficazes entre valores de datas e épocas diferentes.
- Criar para as análises financeiras básicas normas capazes de orientar os usuários e de permitir-lhes melhor produtividade, com a conseqüente elevação do rendimento sobre o investimento.

BASE DA PESQUISA

A pesquisa proposta apresenta dois aspectos que merecem ser destacados: o prático e o teórico.

Aspecto prático

O aspecto prático da pesquisa diz respeito à facilidade com que o novo método de trabalho se ajusta à mentalidade do povo interiorano. Este, em geral, apresenta grande capacidade de produção, por vezes fundamentada em experiências adquiridas ao longo de várias gerações, mas possui pouca inclinação para números, normas, teorias etc.

Para melhor compreender o ambiente de trabalho desse universo de empresas, seus costumes e tendências, bem como as características de vários ramos de empreendimentos agropastoris, valemo-nos das experiências obtidas através dos serviços de consultoria e treinamento que temos prestado a empresas nacionais de diversas atividades, como:

Criação

- de bovinos (por confinamento e em pasto)
- de suínos
- de aves (matrizes e de corte)

Cultura

- de café

- de citros
- de cereais

Agroindústria

- fabricação de rações
- fabricação de fertilizantes
- fabricação de produtos alimentícios
- abate de animais e de aves
- produção de sementes genéticas
- produção de açúcar e de álcool
- extração e refinação de óleos vegetais

Organização cooperativista

- assentamento agrícola
- cooperativismo de consumo
- cooperativismo de produção etc.

Aspecto teórico

Se o novo método de trabalho não se alicerçar em seguras premissas teóricas, sua simplicidade e sua adaptabilidade não serão tão benéficas para os usuários.

As teorias contábeis e financeiras são complexas por natureza. Torná-las acessíveis ao homem do campo, através de um novo método de trabalho, constitui verdadeiro desafio a nossa pesquisa.

OS ENTRAVES

Os obstáculos encontrados em nossa investigação são de naturezas diversas.

Bibliografia nacional restrita

A falta de livros nacionais sobre a matéria tem constituído grande entrave, provocando dificuldades e atrasos na realização da pesquisa.

Cultura empresarial incipiente

Apesar da importância desempenhada pela agropecuária na economia nacional, o homem do campo ficou praticamente isolado em relação ao técnico de controle financeiro. A falta de livros e a ausência quase absoluta da disciplina **Controle Financeiro das Empresas Agropecuárias** nos currículos escolares são responsáveis por esse vácuo na mentalidade do empreendedor.

A inflação e seus reflexos

É de conhecimento geral que a inflação atua negativamente sobre as comparações baseadas em dados contábeis. Mesmo corrigido monetariamente, conforme as leis vigentes, o valor de um bem, ao final de um ano, não corresponde àquele do seu início. Os índices aplicados aos itens operacionais e de investimentos não são perfeitamente coerentes, impedindo as comparações eficazes entre resultados de períodos diferentes. A falta de dados coerentes tolhe quaisquer tentativas de análise e controle financeiro.

AS SOLUÇÕES

Embora sem haver terminado a última parte de nossa pesquisa referente a modelos simplificados de análises financeiras para pequenas organizações agropecuárias brasileiras, podemos afirmar que o resultado até aqui conseguido resume-se no exposto a seguir.

- Um sistema de registro gerencial supersimplificado, sem a utilização da técnica contábil tradicional de lançamentos duplos neste esquema de trabalho. Como as noções de débito e crédito confundem até graduados em contabilidade, em nosso entender, essa simplificação efetivamente ajudará o pequeno agropecuarista.
- Um sistema de conversão dos valores em cruzeiros, através de padrão monetário específico denominado MF. Esta sigla vem das palavras MOEDA FORTE. No final do mês os registros são transformados em MF. À escolha do usuário, essa MF pode ser equiparada à taxa de qualquer moeda estrangeira como o yen, o franco, o marco, o dólar americano etc. Quanto mais estável for a moeda escolhida, maior será a coerência interna apresentada pelo método empregado. Reconhece-se no entanto que, no mundo inteiro, todas as moedas sofrem hoje certo grau de inflação. Nos últimos dois anos o conjunto das moedas fortes oscilou em média, mensalmente, cerca de 0,38%, enquanto nossa inflação média mensal, no mesmo período, foi de 28,51%.
- Um sistema de depreciação simplificado que, além de facilitar o cálculo pelo usuário, apresenta duas vantagens:
 - Substitui o complexo processo de reavaliação dos bens imóveis e das reservas acumuladas para depreciação. Esse ritual de cálculo assusta o pequeno agropecuarista. Deve-se enfatizar, o método simplificado visa o lado gerencial da empresa e não tem a finalidade de substituir o método fiscal tradicional.
 - Reduz a defasagem entre a carga da depreciação e o custo real do bem, decorrente da aplicação de índices de correção substancialmente inferiores à taxa real da inflação. Na tabela a seguir mostra-se a discrepância ao longo de 25 meses — janeiro de 1989 a fevereiro de 1991 —, época em que a taxa da correção evoluiu 125,86 vezes e a inflação 281,58. Isto quer dizer que a evolução da taxa da correção (BTN) nesse período correspondeu a apenas 44,7% da inflação expressa pelo IGP. Essa discrepância tem gerado custo artificialmente menor, assim como maior incidência da tributação. Além disso, o custo distorcido e irreal prejudica as comparações sobre a rentabilidade entre períodos. Essa disparidade desaparecerá quando, como no modelo sugerido, o percentual estipulado por lei para a depreciação for calculado em função do valor traduzido em MFs na época da aquisição, pois a carga de depreciação do período será convertida pelo inverso, ou seja, a partir da quantidade de MFs por período, mensal ou anual. O residual da distorção será reduzido, limitando-se apenas

à variação inflacionária da MF revelada através da taxa da moeda adotada.

Índices Econômicos (1989-1991) Fevereiro/89 = 100

Ano	Mês	IGP	Taxa Cambial	BTN
1989	janeiro	-	-	-
	fevereiro	100,00	100,00	100,00
	março	104,23	100,00	103,60
	abril	109,62	103,20	109,91
	maio	123,61	115,30	117,94
	junho	156,69	151,90	129,66
	julho	216,04	216,60	161,86
	agosto	294,85	280,20	208,42
	setembro	409,61	379,70	269,56
	outubro	572,23	522,50	366,47
	novembro	825,56	736,80	504,34
	dezembro	1.233,30	1.135,80	713,24
1990	janeiro	2.120,04	1.773,10	1.095,18
	fevereiro	3.643,92	3.063,60	1.709,68
	março	6.607,16	4.256,00	2.953,99
	abril	7.355,75	5.124,30	4.173,40
	maio	8.023,65	5.521,90	4.173,40
	junho	8.747,38	6.102,20	4.397,93
	julho	9.882,79	6.899,00	4.820,57
	agosto	11.160,63	7.167,40	5.340,71
	setembro	12.468,66	8.422,30	5.905,76
	outubro	14.234,22	10.695,00	6.664,65
	novembro	16.718,09	14.471,00	7.578,37
	dezembro	19.469,89	17.006,00	8.839,41
1991	janeiro	23.350,24	22.014,00	10.553,37
	fevereiro	28.258,46	22.420,00	12.686,21

O MODELO

São sete os tipos, ao todo, dos chamados **grupos de registros**, cada um identificado pela suas três primeiras letras:

- **REC** = Receitas
- **COM** = Compras
- **DES** = Despesas e custos
- **EST** = Estoque
- **DEP** = Depreciações
- **REG** = Registros
- **REL** = Relatórios de avaliação

As letras-chave ajudarão a identificar as tabelas pertencentes a cada grupo: **REC** corresponde a receitas, **COM** a compras etc. Qualquer compra, portanto, seja ela de fertilizantes, equipamentos ou outra, deverá ser registrada em uma das tabelas com as iniciais **COM**.

Subdivisão das receitas

- **REC.1** - Vendas de safras
- **REC.2** - Vendas de animais criados

- REC.3 - Vendas de animais comprados
- REC.4 - Vendas de outros produtos da fazenda
- REC.5 - Outras receitas

Subdivisão das compras

- COM.1 - Compras de animais reprodutores
- COM.2 - Compras de animais para revenda
- COM.3 - Compras de imobilizados

Subdivisão das despesas e dos custos operacionais

- DES.1.a) - Mão-de-obra e encargos
- DES.1.b) - Alimentos para animais
- DES.1.c) - Aluguel de veículos e máquinas
- DES.1.d) - Combustível para uso da fazenda
- DES.1.e) - Manutenção de veículos e máquinas
- DES.1.f) - Manutenção de construções e benfeitorias
- DES.1.g) - Fertilizantes, produtos químicos
- DES.1.h) - Sementes
- DES.1.i) - Despesas com animais
- DES.1.j) - Impostos, taxas, aluguéis, seguros
- DES.1.k) - Despesas gerais
- DES.1.l) - Despesas financeiras

Subdivisão das depreciações

- DEP.1 - Construções e melhoramentos
- DEP.2 - Tratores, veículos e implementos
- DEP.3 - Animais de criação

Subdivisão dos estoques

- EST.1 - Estoque de safras
- EST.2 - Estoque de sementes e produtos químicos
- EST.3 - Estoque de animais
- EST.4 - Estoque de alimentos e remédios

Subdivisão dos registros

- REG.1 - Mão-de-obra e encargos sociais
- REG.2 - Combustíveis e manutenção
- REG.3 - Produção de animais

- REG.4 - Produção de safras
- REG.5 - Registro de realizáveis
- REG.6 - Registro de obrigações

Subdivisão dos relatórios de avaliação

- REL.1 - Custo por linha de produção e consolidado em cruzeiros e MFs
- REL.2 - Desempenho financeiro por linha de produção e consolidado em cruzeiros e MFs
- REL.3 - Patrimônio líquido em cruzeiros e MFs

CONCLUSÕES

Uma das características inovadoras deste novo método de trabalho reside na sistematização de todos os registros do empreendimento agropecuário, através do preenchimento de determinado número de tabelas (algumas podem ser visualizadas no final deste texto), sem precisar recorrer às normas de contabilidade tradicionais, nem ao plano de contas complexo. Tudo isso visa à simplificação do processo de trabalho, tornando-o mais adaptado às condições do homem do campo.

A segunda inovação está na melhoria da qualidade dos dados financeiros para fins gerenciais, através do padrão monetário MF sugerido. Ela permite simplificar o esquema da depreciação, além de eliminar as distorções causadas pelo processo oficial de correção monetária.

Com essas inovações esperamos dar ao agropecuarista condições para responder às angustiantes perguntas que freqüentemente afligem os produtores rurais:

- Qual o custo real do meu produto?
- Qual a linha de produção que me deu lucro e qual me deu prejuízo?
- Meu patrimônio evoluiu através dos anos positiva ou negativamente?

Acreditamos que, pela extensão territorial brasileira e pela expressiva participação das pequenas empresas agropecuárias na composição da riqueza nacional, o assunto é por demais importante para ser desconsiderado pela comunidade acadêmica do país.

Referências Bibliográficas

- CRAMER, G.L. & JENSEN, C.W. *Agricultural economics and agribusiness*. New York: Wiley, 1985.
- DOWNEY, W.D. & ERICKSON, S.P. *Agribusiness management*. New York: McGraw-Hill, 1987.
- DUFT, K.D. *Principles of management in agribusiness*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- EICHER, C.K. & STAATZ, J.M. *Agricultural development in the Third World*. Baltimore, Md: Johns Hopkins University Press, 1984.
- HOPKINS, J.A. & HEADY, E.O. *Farm records and accounting*. Ames: Iowa State University Press, 1980.
- JAMES, S.C. & STONEBERG, E. *Farm accounting and business analysis*. Ames: Iowa State University Press, 1979.
- KADLEC, J.E. *Farm management: decisions, operation, control*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1985.
- KRUGMAN, P. *Exchange-rate instability*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1989.
- LAUZON, L.P; GÉLINAS, F. & BERNARD, M. *Côntrole de gestion*. Québec: Gaëtan Morin Éditeur, 1985.
- LEE, W.F. et al. *Agricultural finance*. Ames: Iowa State University Press, 1980.
- PENSON, J.B. & LINS, D.A. *Agricultural finance: an introduction to micro and macro concepts*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- PENSON, J.B; KLINEFELTER, D.A. & LINS, D.A. *Farm investment and financial analysis*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- RAE, A.N. *Crop management economics*. London: Crosby Lockwood Staples, 1977.
- SCAPENS, R.W. *Accounting in an inflationary environment*. New York: MacMillan, 1977.
- TUNG, N.H. *Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática*. 7.ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1985.
- _____. *Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais*. 3.ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1983.
- _____. *Planejamento e controle financeiro das empresas agropecuárias*. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1990.

Recebida em outubro/91

Anexo 2
Avaliação de Desempenho Financeiro
(por Linha de Produto e Consolidado)

REL.2

Descrição	Tab/Col	Total			Safras			Animais					
		Cruzeiros	%	MFs	%	Cruzeiros	%	MFs	%	Cruzeiros	%	MFs	%
Receitas													
Vendas de Safras													
Milho													
Soja													
Arroz													
Vendas de Animais													
Suínos													
Bovino Comprado													
Bovino Criado													
Total Receitas													
Custos e Despesas													
Despesas com Safras													
Despesas com Animais													
Depreciação													
Custo de Animais Comprados													
Total Custos e Despesas													
Lucro antes de Ajustes													
Ajuste de Safras													
Ajuste de Sementes e Produtos Químicos													
Ajuste de Alimentação e Remédios													
Ajuste de Animais													
Total de Ajustes													
Lucro Operacional													
Outras Receitas													
Outras Despesas													
Lucro antes do Imposto de Renda													

Anexo 3
Patrimônio Líquido

REL.3

ATIVO	Tab/ Col	Início do Ano		Final do Ano		PASSIVO	Tab/ Col	Início do Ano		Final do Ano	
		Cr\$	MFs	Cr\$	MFs			Cr\$	MFs	Cr\$	MFs
ATIVO CIRCULANTE						PASSIVO CIRCULANTE					
Disponível											
Caixa						Duplicatas a Pagar					
Bancos						Empréstimos a Pagar					
Subtotal (1)						Notas a Pagar					
Contas a Receber (2)						Contas a Pagar					
Estoque						Impostos a Pagar					
Safras											
Alimentos											
Sementes e Mudas											
Produtos Químicos											
Suínos (para comercialização)											
gado (para comercialização)											
Subtotal (3)											
TOTAL ATIVO CIRCULANTE (4) = (1+2+3)						TOTAL PASSIVO CIRCULANTE (10)					
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (5)						EXIGÍVEL A LONGO PRAZO (11)					
ATIVO PERMANENTE						TOTAL EXIGÍVEL (12) = (10+11)					
Plantel Reprodução											
Suínos (para criação)											
gado (para criação)											
Subtotal (6)											
Imobilizado											
Terras											
Construções e Melhoramentos											
Máquinas e Equipamentos											
Tratores						PATRIMÔNIO LÍQUIDO (13) = (9-12)					
Automóveis											
Outros Imobilizados											
Subtotal (7)											
TOTAL ATIVO PERMANENTE (8) = (6+7)											
TOTAL ATIVO (9) = (4+5+8)						TOTAL PASSIVO (14) = (12+13)					